

## ОТ ТРАДИЦИОННОЙ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ К СИСТЕМЕ КОНТРОЛЛИНГА

**Аннотация.** Анализ традиционных систем контроля и систем контроллинга показывает, что в обеих системах базовыми являются одинаковые основные процедуры. Система контроллинга, интерпретируемая как информационное обеспечение, нацеленное на результат управления организацией, является результатом развития традиционной системы контроля в бизнес-среде современных организаций с их характеристиками многофакторности, динамизма и неопределенности.

**Ключевые слова:** управление, контроль, контроллинг, управленческое решение, бизнес-среда, системный подход к процессам управления.

## FROM THE TRADITIONAL CONTROL SYSTEM TO SYSTEM OF CONTROLLING

**Abstract.** The analysis of traditional control systems and systems of controlling shows that in both systems identical main procedures are basic. Systems of controlling, interpreted as information support of the management of the organization aimed at result is result of development of the traditional control system in a business environment of the modern organizations with their characteristics of dynamism and uncertainty.

**Keywords:** management, control, controlling, management decision, business environment, system approach to management processes.

При процессном подходе к управлению и контролю исследователи выделяют ряд этапов данных процессов. Сравнительный анализ различных подходов произведен Х.Ш. Муллахметовым, результаты приведены в его работе «Процессный подход к организации контроля на российских предприятиях» [4, с. 54-55]. Проведенные исследования позволяют выделить пять этапов процесса контроля:

- выявление желаемого (планового) состояния объекта контроля, которое определяется в процессе планирования (запланированные результаты, предельно-допустимые отклонения, стандарты исполнения);
- выявление фактического состояния объекта контроля, для чего может быть проведен ряд контрольных процедур;
- сравнение желаемого и фактического состояний и выявление отклонений;
- сбор, анализ, обобщение и оценка отклонений для выявления их последствий и причин возникновения;
- подготовка различных вариантов управленческих решений (инициирование управленческих воздействий) [6, с. 47-55].

Традиционная система контроля предполагает выполнение первых трех этапов и передачу информации об отклонениях соответствующему уровню управления. Как видим, контролер лично не участвует в процессе принятия решения.

Внедрение всех пяти этапов процесса контроля обеспечивает реализацию основной задачи контроллинга – системного информационного обеспечения управленческой деятельности. Участие контролеров в процессе подготовки и принятия решений является существенным с практической точки зрения, при этом качество принимаемых решений может значительно повыситься из-за дополнительной информации о деталях и оперативного реагирования на отклонения.

Следовательно, традиционная система контроля обеспечивает жесткое администрирование, а система контроллинга предполагает наличие системной аналитической работы на основании всей доступной информации по проблеме в процессе подготовки управленческих решений.

Внедрение системы контроллинга требует изменения стиля руководства: если традиционный контроль обеспечивается преимущественно при авторитарных методах управления, то система контроля предполагает демократический стиль, консультативный и партисипативный методы управления [1, с. 18].

Значимость аналитической деятельности в менеджменте обоснована в работах ряда зарубежных и отечественных исследователей. Рыночная экономика, среда функционирования и развития организаций предъявляют новые повышенные требования к системам информационного обеспечения управленческой деятельности, которые формируются по логической цепочке: цели и задачи менеджмента организации → методология аналитического обоснования управленческих решений → объем и качество информационной базы для анализа [7, с. 154]. Необходимость данного подхода, показывающего управленческую направленность анализа обоснована в работах таких известных советских ученых, как Баканов М.И., Барнгольд С.Б., Гарифуллин К.М., Палий В.Ф., Ивашкевич В.Б., Татур С.К., Шеремет А.Д. и многих других ещё в период командно-административной системы управления.

Теория управленческого анализа динамично совершенствуется. В функциональной структуре управления в системе процедур управленческих решений в процессе формирования решений аналитическая работа пронизывает все фазы подготовки, принятия и реализации, в рамках которой происходит изучение всех областей деятельности объекта управления и его окружение (внутренняя и внешняя среда) [8]. Аналитическая деятельность способствует выявлению и пониманию перемен в деятельности организаций (причина – перемена – последствия), позволяя тем самым прогнозировать их развитие.

Традиционная система контроля, реагирующая преимущественно на отклонения по свершившимся фактам, нацелена в первую очередь на поддержание порядка. Основной процедурой (простейшей моделью) контроля является сравнение фактического и желаемого состояния объекта контроля [3, с. 4].

Система контроллинга, которая в современном бизнесе интерпретируется как информационное обеспечение нацеленного на результат управления организацией, учитывает изменения среды бизнеса [2, с. 132]. Системный подход к процессам управления и контроля, способствуя установлению баланса порядка и гибкости в системе управления, позволяет обеспечивать эффективный менеджмент в современной среде функционирования и развития организации. Трансформация традиционной системы контроля в систему контроллинга позволяет организовать эффективный контроль на стратегическом уровне и повысить качество управления в крупных корпорациях на современном этапе [5].

#### **Литература:**

1. Муллахметов Х.Ш. Контроль в системе социально-экономических отношений // Контроллинг. 2010. № 3. С. 14-19.
2. Муллахметов Х.Ш. Научные школы управления и их влияние на эволюцию функции контроля // Менеджмент в России и за рубежом. 2012. № 6. С. 129-133.
3. Муллахметов Х.Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля // Менеджмент в России и за рубежом. 2005. № 6. с. 3-9.
4. Муллахметов Х.Ш. Процессный подход к организации контроля на российских предприятиях. // Экономика и управление. 2011. № 8 (70). С. 53-57.
5. Муллахметов Х.Ш. Процесс организации стратегического контроля для успешного функционирования и развития организации. // Экономика и управление. 2013. № 4 (90). С. 50-55.

6. Муллахметов Х.Ш. Эффективная система контроля как фактор повышения качества управленческой деятельности.: учеб. пособие . Казань: Казан ун-т, 2011. 108 с.

7. Хайруллин И.Г. Методологические основы аналитического обоснования управленческих решений // Вестник Оренбургского государственного университета. 2006. № 8 (58). С. 154-159.

8. Mullakhmetov, K.S. Control in the system of managerial decisions procedures: A conceptual view. // Problems and Perspectives in Management. 2016. 14(3). p. 64-76.